

Technická univerzita v Liberci

Fakulta textilní

Katedra technologie a řízení konfekční výroby v Prostějově

Bakalářský studijní program: TEXTIL

Studijní obor: Technologie a řízení oděvní výroby – 3107R004

Zaměření: Konfekční výroba

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Název práce: **Management v oděvním průmyslu**
(Vybrané problémy firmy)

Name of thesis: **Management in the Clothing Industry**
(The Selected Problems of the Firm)

Kód: 343/06

Autor bakalářské práce: Šárka Kodydková

Vedoucí BP: Ing. Jaroslav Zlámal, Ph.D.

Konzultant: Ing. Anežka Machátová

| Počet stran | Počet obrázků | Počet příloh |
|-------------|---------------|--------------|
| 50 | 2 | 2 |

Prostějov 2006

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v Univerzitní knihovně TUL.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb., o právu autorském zejména §60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **souhlasím** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědoma toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše).

Beru na vědomí, že si svou bakalářskou práci mohu vyzvednout v Univerzitní knihovně TUL, po uplynutí pěti let po obhajobě.

V Prostějově, dne 15.5.2006

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu Ing. Jaroslavu Zlámalovi, Ph.D. za odborné vedení při zpracovávání bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Tomáši Nezvalovi a firmě DRAPS s.r.o. za ochotu a obětavou pomoc při formování této práce.

Anotace

Téma: Management v oděvním průmyslu

(Vybrané problémy firmy)

Cílem této bakalářské práce je přiblížit problematiku managementu v oděvním průmyslu a srovnat teoretická východiska managementu s reálnou aplikací jeho principů v případě konkrétní oděvní firmy. Pro toto srovnání jsem si vybrala společnost DRAPS s.r.o. zabývající se výrobou oděvů pro sport a volný čas.

V návaznosti předkládám zjištěné nedostatky a možné způsoby řešení těchto problémů vybraného podniku.

Annotation

Theme: Management in the Clothing Industry

(The Selected Problems of the Firm)

The target of this bachelor work is to describe the management in clothing industry and compare the management theory with real application in case of a particular garment producer. I chose for this comparison company DRAPS s.r.o. - a sportswear and leisurewear manufacturer.

Consequently, I submit found drawbacks and possible solution methods of these problems in the chosen company.

Klíčová slova

| | |
|--------------|-----------------|
| Řízení | Management |
| Plánování | Planning |
| Organizování | Organizing |
| Vedení | Leading |
| Rozhodování | Decision making |
| Kontrola | Controlling |

Obsah

| | | |
|----------|--|----|
| 1 | Úvod | 10 |
| 2 | Vznik managementu | 12 |
| 2.1 | Vývojové etapy managementu | 12 |
| 2.2 | Definice managementu | 13 |
| 2.3 | Úrovně managementu | 14 |
| 2.4 | Subjekty managementu, účastníci procesu řízení | 15 |
| 3 | Základní funkce managementu | 16 |
| 4 | Plánování | 17 |
| 4.1 | Pojem a význam plánování | 17 |
| 4.2 | Plánovací horizont – druhy plánů | 17 |
| 4.2.1 | Délka plánovacího období | 18 |
| 4.2.2 | Úrovně rozhodovacího procesu | 18 |
| 4.2.3 | Oblasti plánů a řízení | 19 |
| 5 | Organizování | 20 |
| 5.1 | Pojem a význam organizování | 20 |
| 5.2 | Organizační vazby | 20 |
| 5.3 | Formální a neformální organizace | 21 |
| 5.4 | Poslání organizačních struktur | 21 |
| 5.5 | Faktory ovlivňující volbu organizační struktury | 22 |
| 6 | Rozhodování | 23 |
| 6.1 | Pojem a význam rozhodování | 23 |
| 6.1.1 | Činnosti a předpoklady rozhodování | 23 |
| 6.2 | Rozhodovací proces | 24 |
| 6.2.1 | Stránky rozhodovacího procesu | 24 |
| 6.2.2 | Struktura rozhodovacích procesů, etapy rozhodovacího procesu | 24 |
| 7 | Vedení | 25 |
| 7.1 | Pojem a význam vedení | 25 |
| 7.2 | Řízení | 25 |
| 7.2.1 | Procesní řízení | 25 |
| 7.2.2 | Personální řízení | 25 |
| 7.3 | Motivování | 26 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 7.3.1 | Hlavní teorie motivace | 26 |
| 8 | Kontrola | 27 |
| 8.1 | Pojem a význam kontroly | 27 |
| 8.1.1 | Předměty kontroly..... | 27 |
| 8.2 | Druhy kontroly..... | 28 |
| 8.3 | Kontrolní proces - fáze kontrolního procesu | 28 |
| 9 | Profil firmy DRAPS s.r.o. | 30 |
| 9.1 | Struktura firmy..... | 30 |
| 9.2 | Sortiment výrobků | 31 |
| 9.3 | Distribuce výrobků | 31 |
| 9.4 | Zakázky..... | 32 |
| 10 | Podnikové řízení..... | 33 |
| 10.1 | Hlavní cíl firmy DRAPS s.r.o. v roce 2006 | 34 |
| 11 | Plánování a rozhodování | 37 |
| 11.1 | Délka plánovacího období | 38 |
| 11.2 | Strategické plánování firmy..... | 38 |
| 11.2.1 | Mise a poslání firmy | 39 |
| 11.2.2 | Diagnóza stavu firmy..... | 40 |
| 11.3 | Operativní plánování firmy..... | 40 |
| 11.3.1 | Základní období operativního plánování | 41 |
| 11.3.2 | Výrobní plán | 42 |
| 12 | Organizační struktura firmy DRAPS s.r.o. | 43 |
| 12.1 | Výhody a nevýhody vytváření organizačních jednotek dle funkcí..... | 44 |
| 12.1.1 | Vytváření organizačních jednotek dle produktů..... | 44 |
| 13 | Funkce kontroly firmy DRAPS s.r.o. | 46 |
| 13.1 | Technická kontrola výroby | 47 |
| 14 | Závěr | 48 |
| 15 | Seznam použité literatury | 50 |
| 16 | Seznam příloh..... | 51 |

1 Úvod

Český oděvní průmysl nezažívá snadnou dobu – celé odvětví se během několika posledních let ocitlo pod silným tlakem levných asijských dovozců. Situace se ještě zhoršila 1. ledna 2005, kdy došlo ke zrušení dovozních kvót do zemí Evropské unie. Přitom právě na vnitřní trhu původní EU si po mnoho let české textilní a oděvní firmy nahrazovaly ztráty utrpěné na domácím trhu. Tuzemští oděvníci tak byli postaveni do velmi komplikované situace, kdy se musí vyrovnat s tlakem asijských rivalů na všech trzích, kde působí. Přitom většina českých výrobců pokračuje ve výrobě klasické konfekce, se kterou stále bojují na lokálním trhu s asijskými dovozci - zdá se tedy, že osud české průmyslové výroby není jednoduchý.

V tomto prostředí ostré globální konkurence je hlavní podmínkou úspěšnosti a často i přežití oděvního podniku, ještě více než tomu bylo kdy jindy, konkurenceschopná produkce, pro jejíž zajištění je třeba rychlá reakce na potřeby a podmínky trhu, rychlé rozhodování a ve většině případů schopnost vyrobit výrobek v dané jakostní kategorii levněji než konkurence. Je tedy nutné rychle inovovat, racionálně plánovat a co nejefektivněji využívat materiálu i strojového vybavení, což je umožněno právě zvládnutím a vhodnou aplikací poznatků moderního managementu. Přitom je třeba respektovat specifika oděvní výroby jako jsou průběžně se měnící podmínky z hlediska kolekcí, módy a vkusu zákazníků. Potřeba uplatňování moderních manažerských přístupů v oděvní výrobě je o to silnější, že se v posledních letech ukázalo, že existují v zásadě dva hlavní přístupy, které mohou zajistit ekonomickým subjektům konkurenční výhodu a tedy dlouhodobou prosperitu. Oděvní podniky se mohou buď zaměřit na maximální snižování nákladů nebo diferenciovat svoji produkci od konkurence. Často se zároveň musí soustředit na nějaký tržní výklenek.

Strategie nízkých nákladů je vhodná pro oděvní firmy, které chtějí zůstat na širokém trhu a proto je ve většině takových případů nutné přenést svoji produkci do zemí s výrazně nižšími náklady, než má Česká republika. Naopak strategie diferenciací a zaměření se na určitý tržní segment předpokládá, že si firma vybere určitou oblast oděvní produkce, kde jsou zákazníci ochotni platit vyšší ceny, neboť očekávají od

výrobku vyšší přidanou hodnotu. Jedná se například o výrobu vysoce módního zboží, pracovních oděvů či sportovního oblečení. Obě strategie předpokládají velmi kvalitní a propracovaný management – v případě strategie nízkých nákladů se často vyrábí daleko od trhu spotřeby, jako je tomu v případě asijských dovozců. Naopak při soustředění se na diferenciaci a tržní výklenky je nutné dosahovat vysoké kvality, užité hodnoty výrobků či průběžné módní inovace. Obě tyto strategie kladou vysoké nároky na přesné plánování a organizování výroby oděvů, a to zejména z pohledu řízení celého procesu, což je právě úlohou managementu, proto věřím, že téma mé bakalářské práce nesoucí název „Management v oděvním průmyslu“ je velmi aktuální.

V první – teoretické části se věnuje teorii managementu a základnímu rozboru hlavních manažerských funkcí. Praktická část, je zpracována ve spolupráci s firmou DRAPS s.r.o., se zaměřuje na srovnání aplikace teoretických východisek managementu s realitou uplatnění v oděvní firmě, což je hlavním cílem práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

2 Vznik managementu

Moderní řízení začalo vznikat počátkem 20. stol, kdy klasičtí teoretikové, ekonomové a průmysloví inženýři začali prezentovat klasický přístup pro potřeby zvyšování produktivity práce jednotlivců a organizací [1].

Management je neustále prověřován reálným životem tržní ekonomiky, takže manažerská teorie i praxe za dobu svého trvání změnila nejen názor, tvrzení či doporučení. Management se vyvíjel pod tlakem teorie i praxe a jeho myšlenkové pohledy se často vrací k minulosti [3].

2.1 Vývojové etapy managementu

První etapu rozvíjející se od počátku 20. století charakterizuje zejména triumvirát klasického managementu: Taylor-Fayol-Weber. V té době jsou zaváděny metody vědeckého řízení, úkolové mzdy, začíná se s kontrolou pracovních výstupů a byly vyvinuty špičkové pracovní metody.

Druhá etapa začala zhruba během 2. světové války a rozvinula se hned po jejím skončení. Lze ji charakterizovat plánováním v makro i mikroekonomickém měřítku s širokým rozvinutím iniciativních metod. Manažeři se stali hlavním hybným momentem inovací a v této úloze začali překonávat vlastníky.

Třetí etapa se datuje zhruba od konce 70. let. Začínají se projevovat snahy o širokou spoluúčast zaměstnanců na řízení, což vede k partnerským vztahům v podnicích. Jsou využívány systémy řízení založené na podílnictví na zisku a později na podílnictví na majetku.

Čtvrtá etapa se ohlašuje začátkem devadesátých let a je charakterizována využíváním automatizační a kancelářské techniky, zaváděním pružných výrobních systémů, nástupem automatizace a robotizace a využíváním telekomunikací. To vše se projevuje ve změně filosofii podnikání a řízení podniku [3].

2.2 Definice managementu

Řízení představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Během vývoje managementu se začaly utvářet různé definice charakterizující pojem management. V odborné literatuře zabývající se managementem jich nalezneme několik.

Obvykle užívané definice managementu zahrnují zejména tyto obsahové roviny :

1) Určitý způsob vedení lidí

Pojetí - H. Knootz a H. Weihrich (USA)

„Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.“

2) Specifickou funkci vykonávanou vedoucími pracovníky při řízení podniku

Pojetí - K. H. Chung (USA)

„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.“

3) Odbornou disciplínu a obor studia

Pojetí - S.P. Robins (USA)

„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace“ [3].

Nejobecněji lze management charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.

Manažeři jsou pokládáni za rozhodující činitele v řízení firmy, a proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové. Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace jimi řízené organizace, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí [1].

2.3 Úrovně managementu

Většina aktivit organizace se realizuje na třech odlišných, ale do určité míry se překrývajících úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti. Manažeři musejí na těchto úrovních vykonávat své manažerské funkce.

Strategická úroveň

Strategická úroveň určuje dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace tak, aby nenarušila její vztahy se sociálním prostředím.

Strategická úroveň managementu z pohledu oděvního průmyslu zahrnuje určování mise a vize podniku. Příkladem může být nabídka oblečení pro sportovce či lidi, kteří mají potřebu určité jedinečnosti. Mise a vize musí být podpořena marketingovou studií, která prokáže, že cílová skupina skutečně existuje a je dostatečně významná, aby umožnila realizaci podnikatelské strategie. Dále je nutné další rozpracování mise a vize do víceletých strategických plánů popisujících podobu výrobních operací a obchodních aktivit jako je budování distribuční sítě, navázání vztahu s obchodníky a v neposlední řadě sledování zásadních vlivů na podnik, jakými jsou především konkurence, základní vývoj cen vstupů a obecné ekonomické situace. Právě strategická oblast řízení se stává v oblasti přežití oděvních firem klíčová. V důsledku zrušení kvót došlo k otevření trhu a obrovskému nárůstu importu z asijských zemí, zejména pak z Číny. Český oděvní průmysl je pod silným tlakem a firmám orientujícím se na stejné segmenty trhu může hrozit zánik. Jelikož za slabou stránku čínských výrobců je považována kvalita, design, logistika, platební podmínky a zdravotní závadnost, lze právě zvládnutím těchto oblastí dosáhnout úspěchu. Správná strategie podpořená novými způsoby propagace a komunikace umožňuje vyhnout se konkurenci, orientací na značkové nebo specializované oděvy s důrazem na kvalitu, aktuálnost a originalitu.

Dalším klíčem ke zvýšení konkurenceschopnosti je lepší uspokojení požadavků zákazníka, růst produktivity a podpora oblastí: snížení daňového zatížení a sociálních nákladů, inovace a přísnější předpisy na dovoz zboží.

Závěry z analýzy současné výkonnosti textilního a oděvního průmyslu jsou součástí Přílohy 1.

Taktická úroveň

Taktická úroveň má za úkol koordinovat činnosti na operační úrovni a zabezpečovat spojení mezi uživateli a producenty. Od určité velikosti organizace je třeba aby někdo činnosti, realizované na operační úrovni koordinoval a určoval, které výrobky mají být produkovány [1].

Operační úroveň

Operační úroveň je zaměřena na efektivní produkování výrobků a služeb. Jejím úkolem je co nejlépe rozmístit zdroje, které jsou k dispozici, pro zabezpečení požadovaných výstupů [1].

Vrcholová úroveň řízení (top management) - Nejvyšší řídící pracovník/ci organizace. Vrcholoví manažeři sledují především ty změny, které mohou ovlivnit fungování celé organizace.

Střední úroveň řízení (middle management) - Řídící pracovníci štábních útvarů či nižších liniových útvarů. Manažeři střední úrovně sledují zejména ty změny, které se týkají oblasti jejich působnosti (například ředitelé úseků).

Základní úroveň řízení (lower management) - Manažer již řídí výkonné pracovníky. Manažeři na provozní úrovni se zajímají o změny, které mohou ovlivnit fungování jejich oddělení (mistři dílny, personalisté). Probírají změny se zaměstnanci, připravují je na změny pracovních postupů, vybírají a zaškolují nejvhodnější pracovníky [1].

2.4 Subjekty managementu, účastníci procesu řízení

1) Vlastníci

- podílí se na rozhodování a schvalování strategických plánů, kontrolují manažery
- kontrolují a měli by sledovat výkonnost celého podniku

2) Manažeři

- z hlediska řízení mají hlavní postavení ve firmě
- připravují koncepce rozvoje
- řídí provozní činnost

3) Zaměstnanci - realizují stanovené úkoly, poskytují informace nutné k řízení

3 Základní funkce managementu

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník vykonává ve své práci. Ve světové manažerské literatuře existují jak různá pojetí obsahové náplně manažerských funkcí, tak i jejich odlišná klasifikace.

Jednu z nejrozšířenějších klasifikací, na které založili výklad své klasické učebnice managementu Američané Herold Knootz a Heinz Weihrich uvažuje členění manažerských funkcí na plánování, organizování, výběr a rozložení pracovníků, vedení lidí a kontrolu [5].

Management jako proces systematického a cílevědomého provádění všech činností řídicích pracovníků obsahuje:

- plánování
- organizování
- řízení lidí
- rozhodování
- kontrolu [6]

K těmto pěti základním funkcím managementu bývají přidávány ještě funkce jiné, mnohdy se však považují za součást některé ze základních funkcí:

- motivování
- tvorba nových řešení (kreativita)
- komunikace [6]

4 Plánování

4.1 Pojem a význam plánování

Plánování je manažerská funkce, která určuje budoucí stav řízených objektů a dále stanovující cesty (aktivity), zdroje, termíny a odpovědnosti, které jsou nutné k dosažení těchto cílů [2].

Plánování v každé organizaci je nástrojem rozvoje organizace a prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace. Výsledkem plánovací funkce je plán. Plánování vyžaduje informace nejen o tvorbě plánu, ale zahrnuje i zpětné seznámení všech zaměstnanců s jejich obsahem, tak aby každý jednal v souladu se stanovenými úkoly a korigoval své chování [6].

Plánovací funkce vždy musí vycházet ze čtyř základních faktorů, které musí být vzaty v úvahu a do plánu zahrnuty.

Cílů, to znamená budoucích stavů organizace, kterých chce management dosáhnout.

Akcí, které znamenají specifické činnosti naplánované tak, aby bylo dosaženo cílů.

Zdrojů, které představují omezení, limity, ve kterých se může organizace pohybovat.

Pravidel, způsoby realizace plánů, které umožňují konkrétním osobám cílů dosáhnout.

Efektivní plán zároveň vytváří prostor pro změny, které umožní organizaci reagovat na změny vnitřních i vnějších podmínek. Ačkoli se podoby plánů liší, každý plán by měl svým obsahem odpovědět na následující dvě otázky: čeho a jakým způsobem se má dosáhnout [3].

4.2 Plánovací horizont – druhy plánů

Plánovací proces v organizaci je charakterizován především podle dvou základních hledisek: - Časového horizontu

- Úrovně rozhodovacího procesu

4.2.1 Délka plánovacího období

Dle délky plánovacího období dělíme plánování na:

Dlouhodobé plánování - většinou prováděné na více než pětileté období.

(vytváření ideových záměrů)

Střednědobé plánování - pohybuje se obvykle v rozsahu jednoho až pěti let.

(investiční činnost)

Krátkodobé plánování - pokrývá obvykle zhruba jeden rok a je dále rozpracováno i na kratší období. (operativní řízení)

Časový horizont plánování ovlivňuje velikost podniku, složitost a forma organizační struktury a úroveň či síla konkurence v odvětví vzhledem k tomu, že při silné konkurenci musí organizace reagovat na změny v jejím chování [3].

4.2.2 Úrovně rozhodovacího procesu

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze rozlišovat:

Strategické plánování

Je výchozím rozhodováním v organizaci. Navazuje na obecné a strategické cíle organizace, vyznačuje se rámcovým dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku. Je realizováno na vrcholové úrovni řízení podniku (top management). Formuje hlavní cíle podniku (ziskovost, růst firmy, podíl na trhu, růst kvality výrobků a služeb atd.), určuje trhy, investice, technologie a směry oblasti řízení. Základem pro strategické plánování je rozbor základního okolí firmy a to jak makrookolí (státní politika), tak zvláště jejího mikrookolí (dodavatelé, konkurence, zákazníci) [3].

Taktické plánování

Směřuje k uskutečňování strategických cílů. Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení pro část vymezené doby, na kterou je sestavován strategický plán, nebo je zaměřeno na řešení určitého problému či funkce. Odpovídají mu plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku. Je realizováno na střední úrovni řízení podniku (middle management) [3].

Operativní plánování

Vychází z taktického plánování z konkrétních známých podmínek a zdrojů. Určuje cíle jednotlivých funkčních míst pracovišť a jednotlivců, jeho charakter je krátkodobý. Hlavním významem operativního plánování je dotváření rozhodnutí pro procesy provozní (hmotně energetické) a procesy s nimi bezprostředně související. Odpovídají mu operativní plány, z nichž nejvýznamnější je operativní plán výroby [3].

4.2.3 Oblasti plánů a řízení

Dle oblasti plánů rozlišujeme plány:

- marketingové
- výzkumu, rozvoje, vývoje
- investiční
- finanční
- prodeje, zásobování atd. [6]

Dle oblasti řízení můžeme rozlišit tyto druhy plánů:

- plány výroby (zpracování, montáže)
- plány materiálových toků včetně energie (plány dopravy, zásobování)
- plány nasazení lidských zdrojů (personální plány)
- plány finančních toků (finanční plány, rozpočty)
- plány informačních toků (reklamy a marketingu) [2]

5 Organizování

5.1 Pojem a význam organizování

Organizování je základní manažerská funkce jejímž konečným cílem je uspořádat prvky systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly maximální mírou k dosažení stanovených cílů systému. Je tedy nepřetržitým procesem, který je závislý na změnách situace, chování a reakci lidí. Výsledkem manažerské funkce organizování a formou sdružování činností a lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury [3].

5.2 Organizační vazby

1. Hmotně energetické

Při řízení výroby se jedná o řešení a zajištění správného rytmu a taktu výroby, určení časového intervalu k výkonu určitých výrobních operací, řešení koordinace mezi operacemi, tak aby byla zajištěna plynulost a nevznikaly prostoje a řešení přísunu materiálu (výpočet zásob).

Využívá se matematicko statistických metod, normování, Taylorových snímků pracovního dne či Gilbertových grafů operací [6].

2. Vazby informační

Předpokládají vytvoření MIS (Managerial Information System). Systém získávání, uchování, třídění a hodnocení informací v reálném čase. Správná analýza informací a jejich interpretace je záležitostí umění a dovednosti každého manažera. Předmětem soustředěného zájmu manažerů musí být tzv. „problematické informace“.

- o vývoji cen, trhu, spotřebitelských preferencích
- o vývoji technologických a technických parametrů výroby
- o inovačních směrech, vývoji metod a technik řízení
- o vývoji lidských zdrojů [6]

5.3 Formální a neformální organizace

1. Formální organizace

Formální organizace je základ každé organizace. Tvoří ji soustava řádů, předpisů, pravidel a směrnic. Výrazem uspořádanosti vztahů je *organizační struktura firmy*, ze které vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů a obsah činnosti jednotlivých pracovních míst.

Organizační struktura upravuje všechny mocenské a pracovní vztahy lidí, jejich finanční a útvarové zařazení, pracovní náplň, pravomoc a odpovědnost, postavení, nadřízenost a podřízenost.

Graficky je organizační struktura znázorňována *organizačními schématy*, které umísťují jednotlivce do útvarů, ukazují jejich práci a jejich postavení v hierarchii a zobrazují přímé linie pravomocí v rámci manažerské hierarchie [6].

2. Neformální organizace

Neformální organizace je stejně důležitá jako formální a je dána vzájemnými sympatiemi a antipatiemi, uznáváním, respektováním schopností a dovedností jednotlivých lidí navzájem, kamarádstvím, tolerancí, vzájemnými vztahy, konexemi pracovníků, duchem a atmosférou na pracovišti a také zájmem o druhé lidi a péčí o pracovníky [6].

5.4 Poslání organizačních struktur

Organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů,
- sledování aktivit organizace,
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám,
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti,
- přizpůsobení změnám v okolí,
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci,

Činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána organizačním řádem, náplň pracovních míst pak v popisech práce.

5.5 Faktory ovlivňující volbu organizační struktury

K základním faktorům patří strategie, kterou firma aplikuje, velikost firmy a používaná technika a technologie. Úlohu sehrává i prostředí ve kterém firma operuje. Stranou pozornosti nemohou stát ani takové faktory, jako je právní forma firmy, kultura firmy, etapa rozvoje firmy apod. Všechny tyto faktory nepůsobí nikdy izolovaně, ale v určité kombinaci, a jejich vliv se může v průběhu času výrazně měnit.

Nevhodně vytvořené organizační struktury mohou vést k řadě nedostatků v manažerské práci. Obvykle se uvádí byrokracie, nedořešená pravomoc a zodpovědnost, zpoždování rozhodovacího procesu, vznik konfliktů, pozdní či nesprávná reakce na příležitosti vnitřní a vnější podnikatelské činnosti, neúměrné náklady fungování. Nesprávné volby organizačních struktur se také projevuje potížemi ve vztazích mezi lidmi [3].

6 Rozhodování

6.1 Pojem a význam rozhodování

Rozhodování představuje jednu z nejvýznamnějších aktivit, které manažeři v organizacích realizují, je jádrem řízení a mnohdy je chápáno jako synonymum řízení. Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů (především strategických rozhodovacích procesů, probíhajících na nejvyšší úrovni řízení) ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací.

Nekvalitní rozhodování může být jednou z významných příčin podnikatelského neúspěchu. Význam rozhodování se současně odvíjí i od rozsahu zdrojů (především finančních prostředků), které jsou na rozhodování vázány, resp. o kterých se rozhoduje [3].

6.1.1 Činnosti a předpoklady rozhodování

Činnosti rozhodování:

- 1) Formulace problému – v čem problém spočívá
- 2) Posouzení a vybrání nejvhodnější varianty řešení
- 3) Převzetí odpovědnosti za realizaci této varianty

Předpoklady pro řádné rozhodování, které musíme znát:

- 1) Subjekt rozhodování = ten kdo rozhoduje
- 2) Objekt rozhodování = to o čem se rozhoduje
- 3) Znalost cíle rozhodování
- 4) Znalost prostředků, kterými chceme dosáhnout cíle (rozhodovací situace)
- 5) Faktory rozhodování
- 6) Okolí subjektu rozhodování (konkurence, dodavatelé, banky atd.)
- 7) Pravidla rozhodování

6.2 Rozhodovací proces

Rozhodovací proces je časově návazný sled kroků od formulace problémů až po jeho realizaci. Rozhodovací procesy chápeme jako procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s více (alespoň dvěma) variantami řešení.

Úkolem dobrého řídicího pracovníka je vybrat nejlepší řešení. Ba dokonce i schopnost vybrat z několika možností, které jsou dobré, tu nejméně špatnou.

6.2.1 Stránky rozhodovacího procesu

Rozhodování (resp. rozhodovací procesy) probíhá na různých úrovních řízení organizací a má dvě stránky:

Stránku meritorní (obsahová, věčná)

Rozhodování o výrobním programu, o kapitálových investicích, o organizačním uspořádání firmy atd. Máme tedy rozhodovat, co se má udělat.

Stránku procedurální / formálně logická

Zabývá se průběhem rozhodování a vším, co je spojeno s postupem rozhodování [3].

6.2.2 Struktura rozhodovacích procesů, etapy rozhodovacího procesu

Etapy rozhodovacího procesu jsou vzájemně závislé a návazné činnosti, jež tvoří náplň rozhodovacích procesů.

- 1) Identifikace rozhodovacího problému - určení, co je za problém
- 2) Analýza a formulace problému - analýza z čeho se problém skládá
- 3) Tvorba variant rozhodování
- 4) Stanovení kritérií hodnocení
- 5) Stanovení důsledků variant
- 6) Hodnocení a výběr varianty určené k realizaci
- 7) Realizace zvolené varianty a kontrola výsledků [3]

7 Vedení

7.1 Pojem a význam vedení

Manažerská funkce vedení je proces psychologického ovlivňování podřízených lidí k takovému chování, které je optimální pro dosahování skupinových a podnikových cílů organizace. Vedení lidí zohledňuje lidský faktor v řízení a využívá motivace lidí. Lidskými faktory máme na mysli odlišnost lidí v psychických vlastnostech, k jakým patří inteligence a chápavost, schopnost komunikace, výkonnost a schopnost soustředění se na práci, samostatnost a schopnost improvizace [2].

7.2 Řízení

Každé řízení má dvě stránky:

- řízení věcných procesů (procesní řízení)
- řízení lidí (personální řízení)

7.2.1 Procesní řízení

Procesní řízení se zabývá řízením procesů, činností a operací, které jsou dány technickými, technologickými, organizačními či jinými předpisy. U čistě procesního řízení jsou vztahy mezi lidmi minimální, formální a nemají vliv na průběh řídicího procesu [6].

7.2.2 Personální řízení

Personální řízení se zabývá řízením podnikového sociálního subsystému. Zaměřuje se na vše co souvisí s člověkem v pracovním procesu. Základem je získávání zaměstnanců a jejich formování pro dosažení optimální výkonnosti, řízení pracovních schopností a pracovního chování. Dále se zabývá vztahem zaměstnanců k práci, řeší jeho vztahy ke spolupracovníkům a celkový vztah zaměstnance k podniku [6].

7.3 Motivování

Motivování je východiskem působení na lidi s cílem dosáhnout žádoucího chování s ohledem na určené cíle. Motivovat člověka znamená dát člověku osobní cíl shodný s jeho přáním, touhami či potřebami (dobrý výdělek, dobré postavení, jistota zaměstnání). Motivovat lze ve směru pozitivním, jako systém odměn, tak ve směru negativním, jako systém trestů: motivace pomocí „cukru a biče“ [3].

Kromě motivace, která je dlouhodobou pobídkou k pracovnímu úsilí, používá manažer i krátkodobé pobídky, tzv. stimuly. Stimuly povzbuzují výkonnost a mají krátkodobý charakter. Ke stimulům patří odměny: příplatky za přesčasy, za kvalitu (pozitivní stimuly) nebo naopak tresty: pokuty za zmetky (negativní stimuly) [2].

7.3.1 Hlavní teorie motivace

Všechny teorie motivace mají manažerům usnadnit poznání, ocenění a sledování změn potřeb jimi řízených spolupracovníků. V novodobé historii managementu vzniklo několik motivačních koncepcí a řada teorií motivace. Rozhodující úlohu má teorie motivace Abrahama Maslowa (hierarchie potřeb), která dala základ pro celou řadu systémů řízení. Individuální motivace je chápána jako předem ovlivněná hierarchie potřeb.

Maslowova teorie motivace :

| | |
|--|---|
| Seberealizace | - potřeba rozvíjet a využívat vlastní schopnosti |
| Uspokojení z práce | - radost z práce, uznání kvality a osobního přínosu |
| Sociální potřeby | - sociální podmínky spolupráce, neformální vztahy |
| Existenční jistota a bezpečnost | - jistota zaměstnání, perspektiva povýšení |
| Fyziologické potřeby | - jídlo, pití, spánek, přijatelná práce, mzda, přijatelné pracovní podmínky |

8 Kontrola

8.1 Pojem a význam kontroly

Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení, je zpětnou vazbou odhalující nedostatky a rezervy a posiluje odpovědnost za práci. Smyslem kontroly je získat přesvědčení, že řízená realita se vyvíjí žádoucím směrem a že bude dosaženo určených záměrů. Dochází k srovnávání stavu skutečného se stavem žádoucím [4].

Funkce kontroly:

- Preventivní (působí na stabilní vývoj řízení reality).
- Kontrolní (objektivní zjištění a vyhodnocení skutečného stavu ve srovnání se žádoucím).
- Eliminační (zásady zamezující vzniku nežádoucích situací např. výstupní kontrola).

8.1.1 Předměty kontroly

Předmětem kontroly mohou být jevy a procesy *uskutečněné* (následná kontrola), *probíhající* (průběžná kontrola) nebo jevy *budoucí* (předběžná kontrola). Z ekonomického pohledu je žádoucí upřednostňovat kontrolu předběžnou před následnou, kontrolu předběžnou před průběžnou a všude tam, kde je to možné, dávat přednost preventivním opatřením, která by principiálně zamezila vzniku nežádoucího stavu před předběžnou kontrolou.

Styl řízení v organizaci má u podřízených pracovníků vyvolat potřebu vlastní kontroly (sebekontroly). Zvláště ve větších a velkých organizacích je vhodné budovat vnitřní kontrolní systém, který musí dát odpověď na otázky, proč, co, kdo bude, kdy a jak kontrolovat [4].

8.2 Druhy kontroly

Podle povahy kontrolovaných záležitostí můžeme kontrolování rozdělit na:

Kontrolování prostředků potřebných k činnosti:

- kontrolování zařízení a zásob
- kontrola dokumentace a dat
- kontrola pracovníků a pracovních podmínek

Kontrolování výsledků činnosti:

- kontrola jakosti produkce
- kontrola efektivnosti produkce
- kontrola obchodních výsledků
- kontrola rozvoje a inovací [2]

8.3 Kontrolní proces - fáze kontrolního procesu

Základní kontrolní proces se skládá ze stanovení standardů, zjištění skutečného stavu a korekce činnosti (směřující k minimalizaci odchylek).

Každá kontrola se dá rozdělit do dílčích činností, které jsou zpravidla chápány jako fáze kontroly:

1) Určení předmětu kontroly.

2) Získání a výběr informací pro kontrolu.

Tento krok vychází ze znalostí informačních zdrojů podniku. Informačním zdrojem může být databáze podniku, kde kontrolor získá údaje o operativní evidenci (zásob, výroby) účetnictví, kalkulaci, statistiky a rozpočetnictví atd.

3) Ověření správnosti získaných informací.

Ověření věcné správnosti údajů pro kontrolu. Věcná správnost obsahuje hledisko účelnosti a hospodárnosti vykonaných činností. Ověřuje se formální náležitost dokumentů, podpisové oprávnění, úplnost údajů, početní správnost.

4) Hodnocení kontrolovaných procesů.

Jádro kontrolních procesů. Podstatou hodnocení je srovnání, kdy zjištěné údaje odrážející stav dané reality jsou porovnávány s určenými kritérii.

5) Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekty.

V této fázi dochází k reakci na kontrolní zjištění, závěry mohou být v podstatě trojí:

- „*nech být*“ – kontrolou nebyly zjištěny žádné problémy

- „*proved' korigující opatření*“ – k tomuto řešení se přistoupí v případě, kdy vývoj řízené reality se v dílčích oblastech odchyluje od žádoucího stavu

- „*přijmy nové řešení*“ – vyvíjí-li se řízená realita nežádoucím směrem nebo jsou-li zjištěny závažné nedostatky

6) Zpětná kontrola.

Realizována v případě, že na základě předcházející kontroly byla navržena korigující či nápravná opatření a je třeba prověřit jejich účinnost [4].

Závěrem teoretické části mohu říci, že neexistuje jediný správný způsob řízení. Vhodný styl záleží vždy na správnosti představ o předmětu podnikání, konkurenci a potřebách firem. V každém případě je řízení v tržních podmínkách složitá a zodpovědná činnost se značnými riziky a vedoucí pracovníci firmy hrají v současném globalizujícím se konkurenčním prostředí klíčovou roli při zabezpečení přežití či prosperity té které konkrétní firmy. Podnikatelé a manažeři firem berou do svých rukou zodpovědnost za úspěchy i neúspěchy podnikatelské činnosti, proto je podstatné včasné osvojení současného manažerského myšlení a jednání pro správné vykonávání plánovacích, řídicích a kontrolních činností s hlavní prioritou optimálního výsledku.

Teoretické poznatky získané studiem odborné literatury jsem uplatnila v konkrétní situaci – při rozboru způsobu řízení oděvní firmy DRAPS s.r.o..

II. ANALYTICKÁ ČÁST

9 Profil firmy DRAPS s.r.o.

Firma DRAPS je jedním z předních výrobců oblečení pro sport a volný čas. Na českém trhu působí od roku 1998. Za tuto poměrně krátkou dobu si dokázala získat přízeň značné části sportovní veřejnosti. Původním záměrem zakladatelů společnosti byla pouze malá šicí dílna, která měla vyrábět oblečení pro aerobik a fitness pro obyvatele olomouckého regionu. Po úspěšném prodeji prvních modelů a v důsledku vysoké poptávky po kvalitním, atraktivním a cenově dostupném zboží se postupně rozrůstala a rozšiřovala sortiment výrobků i síť prodejních míst. Společnost DRAPS je také již tradičním partnerem a oficiálním dodavatelem oblečení pro soutěž Miss aerobik, která patří k nejvýznamnějším a nejsledovanějším soutěžím svého druhu u nás. Kromě toho firma sponzoruje českou elitu v akrobatickém rock'n'rollu. Každoročně se účastní řady výstav, veletrhů a módních přehlídek [8].

Strategií společnosti je vyrábět oděvy pro lidi, kteří vyhledávají sportovní styl oblékání, chtějí vypadat dobře, nechtějí slevit ze svých požadavků na kvalitu a vyžadují pohodlné a praktické oblečení.

Obchodní jméno: DRAPS s.r.o.
Sídlo společnosti: Ondřejova 13, 772 00 Olomouc
Česká republika

9.1 Struktura firmy

Firma DRAPS s.r.o. má 110 zaměstnanců včetně vedení společnosti. Jedná se tedy o středně velkou firmu. Veškerá její činnost je soustředěna na jednom místě. Společnost vyrábí formou práce ve mzdě. Firma se soustřeďuje na rozšiřování své prodejní sítě, ale o nárůstu výroby prozatím neuvažuje.

9.2 Sortiment výrobků

Nabídka firmy zahrnuje ucelenou kolekci oblečení a doplňků pro nejrůznější sporty, zejména aerobic, fitness či běh, ale i oblečení pro cyklistiku, turistiku, tenis, squash, lyžování a další, která je vyráběna v různých barevných provedeních.

Vedle sportovní kolekce je pod značkou DRAPS vyráběno také elegantní a pohodlné oblečení pro volný čas. Důraz je kladen především na kvalitu, originalitu, pohodlné nošení ale zároveň vysoce moderní a elegantní design oblečení, který je podporován neustálou obměnou sortimentu z hlediska materiálů a vzorů.

Oděvy jsou navrhovány a konstruovány s ohledem na účel jejich použití, jsou tedy precizně zpracované, maximálně pohodlné, praktické, mají dlouhou životnost a snadnou údržbu. Oblečení je věnována maximální pozornost od návrhu, přes střih, zpracování až po konečný prodej. V kolekcích zatím převažuje dámské oblečení nad pánským, kdy dámské móda zaujímá 80% celé produkce. Kolekce oděvů jsou zhotovovány z elastických i bavlněných materiálů. Materiál je zajišťován nejen českými výrobci, ale také dodávkami materiálu ze Slovenska.

Některé typy oděvů, které firma vyrábí jsou zobrazeny v Příloze 2.

Společnost DRAPS považují za velmi perspektivní, jelikož ve svém úsilí klade důraz na moderní, atraktivní a originální design, vysokou kvalitu, funkčnost a příznivou cenu svých výrobků, které jsou určené pro určité segmenty trhu. Domnívám se, že zvolila nejlepší možnou cestu k udržení konkurenceschopnosti na trhu a díky tomu dokáže odolat silnému tlaku levných asijských dovozců, se kterými se musí současný oděvní průmysl potýkat.

9.3 Distribuce výrobků

Výrobky značky DRAPS jsou prodávány zejména v neustále se rozšiřující síti vlastních značkových prodejen, čítajících v současné době 14 obchodních míst. Dále jsou výrobky distribuovány více než 200 obchodním partnerům a to jak do řetězců

velkých obchodních společností, tak i malým odběratelům v tuzemsku i v zahraničí. Nejdůležitější zahraniční odběratelé pocházejí zejména ze Slovenska, Německa a Polska.

9.4 Zakázky

Firmy DRAPS zhotovuje výrobky pro svou vlastní obchodní síť, kde si množství určuje podle předpokládaného odbytu, a kromě toho si čeští i zahraniční obchodníci či obchodní řetězce vyžádají dopředu určitý počet výrobků a firma je hotová na zakázku v předem stanoveném množství.

V současné době vyrábí 30% své produkce na zakázku a zbylých 70% na sklad pro svou vlastní obchodní síť. Společnost začala pronikat i na západní trhy a vyvstaly určité problémy, jelikož začala pracovat pro náročnější zákazníky. Některé zakázky jsou však vzhledem k objednanému množství tak malé, že by se jejich výroba nevyplatila, proto tento druh zakázek navyšují a zbylé množství posílají na sklad k budoucímu možnému využití.

Domnívám se, že firma může být schopna splnit náročné požadavky zákazníků co do kvality, nákladů a ceny výrobků, největším problémem však je vyrábět správné zakázky ve správném množství a ve správný čas. Všeobecně by si naše oděvní firmy měli uvědomit, že jejich posláním není vyrábět, ale především prodávat vlastní výrobky. To vše se podnik musí snažit vykonat za současného efektivního využití všech zdrojů, bez zbytečného plýtvání. Výzva, se kterou se společnost DRAPS musí vyrovnat je tedy plánování a řízení výroby orientované na zakázku, a to tak, aby měla jistotu, že dokáže navýšené zakázky skutečně prodat.

Doporučuji provést průzkum a srovnání vyráběných výrobků s preferencemi cílové skupiny zákazníků a tomu pak přizpůsobit množství vyráběného sortimentu. Možným řešením je také větší motivování obchodníků k vyšším objednávkám a zvýšení podpory prodeje zavedením reklamních kampaní pro zvýšení povědomí o výrobcích značky DRAPS.

10 Podnikové řízení

Vrcholovým úkolem řídicích pracovníků je určování konkrétních podnikových cílů a formulace podnikové politiky, kterou musí podnik dodržet, aby těchto cílů co nejhospodárněji dosáhl. Přitom prostřednictvím naplnění dílčích cílů směřuje k dosažení konečného cíle – ekonomické stability a prosperity podniku.

Vrcholovým cílem firmy DRAPS v tržním hospodářství je dosahovat dlouhodobě optimálního zisku. Management firmy má tak velký význam pro majetkovou a výnosovou situaci a tím i pro stav společnosti.

Hlavní filozofií úspěšného podniku by vždy měla být snaha o vytvoření co nejvýhodnější podnikatelské pozice. Mít dobrou podnikatelskou pozici znamená zvyšovat své příjmy nejméně tak rychle jako konkurence a investovat tak, aby byla zaručena konkurenceschopnost podniku i do budoucna.

Na českém trhu se v současné době pohybuje přibližně 20 výrobců, kteří se zabývají výrobou obdobných výrobků jako firma DRAPS. Proto je pro ni velmi důležité využití poznatků moderního managementu k získání konkurenčních výhod. Jejich hlavní konkurenční výhodou je a bude především charakter výrobku, tedy jeho výborná kvalita a osobitý design. Celkově je konkurenceschopnost dána také typem a charakterem cíleného trhu (lidé ve věku od 30-60 let), výrobní efektivností a schopností vyrobit výrobek s co nejnižšími náklady díky kvalitnímu zdrojovému zajištění a dodavatelskému zázemí.

Jedna z nejúspěšnějších a nejrozšířenějších metod pro analýzu vlivu externího okolí na firmu a pro analýzu vlivů vnitřních slabých a silných stránek je tzv. metoda SWOT, která zahrnuje analýzu hlavních faktorů konkurenční pozice firmy a jejího vlivu na strategické chování. SWOT analýza společnosti DRAPS je uvedena v Příloze 2.

K správnému rozhodování je potřeba, aby měla společnost informace o tom, co je žádáno na trhu, o finančních možnostech a také o tom, co nabízí a jak se chová konkurence. Při využití těchto informací je třeba dbát na maximální přesnost, protože čím neúplnější informace má firma k dispozici, tím větší jsou rizika.

Firma DRAPS dle mého názoru nevěnuje sledování konkurence dostatečnou pozornost. Dá se říci, že spíše spoléhá na to, že se ostatní výrobci nerozrůstají a věří, že díky své investiční činnosti zvyšuje svou konkurenceschopnost na což by mohla v budoucnu doplatit.

Mým doporučením je věnovat bližší pozornost stavu a cílům konkurence, sledovat sílu konkurenčních firem a cenovou úroveň jejich výrobků, tak aby mohli v budoucnu čelit jejich růstu. Správnou analýzou lze nejen snadněji předpokládat její vývoj ale zároveň na ni také reagovat a měnit tak svůj výrobní program.

10.1 Hlavní cíl firmy DRAPS s.r.o. v roce 2006

Společnost DRAPS dosáhla v roce 2005 obratu 50 miliónů korun. Hlavním cílem pro rok 2006 je dosáhnout obratu 86 miliónů korun, měsíční průměr by měl tedy činit 7 166 000 Kč. Proto sestavila požadavky na požadované obraty podle jednotlivých států, přičemž kladla důraz také na jednotlivé složky jejich distribuční sítě tzn. obraty obchodníků, vlastních obchodů a obchodních řetězců.

Požadovaný obrat - Česká republika

Firma by chtěla v roce 2006 na českém trhu dosáhnout obratu 60 miliónů korun.

Doporučené dílčí cíle společnosti DRAPS pro dosažení těchto obrátů jsou následující:

Obchodníci: cíl 21 miliónů korun (rok 2005 18 miliónů)

- větší motivace obchodníků a důraz na hledání nových odbytišť
- zavedení pravidelné měsíční kontroly cest a práce obchodníků, včetně sledování jejich efektivnosti
- vytyčení plánů odbytu jednotlivých měst
- rozšíření zimního sortimentu zboží a výrobků
- rozšíření sortimentu o levnější kolekce, plavky, termoprádlo, zimní bundy, batohy

Vlastní obchody: cíl 35 miliónů korun (loňský rok 14 miliónů Kč čímž bylo dosaženo plánovaného obratu dle strategie pro rok 2005)

- zavedení pravidelných počítačových kontrol a doplňování výrobků na jednotlivé obchody
 - rychlé zajišťování nejprodávanějších výrobků
 - zavedení dotazníků pro zákazníky přímo v obchodech a rozšíření sortimentu v obchodech
 - zavedení cíleného marketingu na propagaci, provést reklamní akci s ohledem na Miss aerobik a využití miss k propagaci nových obchodních center
- Hypermarkety a obchodní řetězce:* cíl 4 milióny korun
- zavést aktivní kontroly a zasílání informací o stavu skladů minimálně 1x za 14 dní
 - dle možností podepsat smlouvu s dalším řetězcem

Požadovaný obrat - Slovensko

Vzhledem k tomu, že byl v roce 2005 splněn předpoklad 7 mil. Kč, který byl dokonce překonán o 1 milión, je cílem firmy pro rok 2006 zvýšit obrat na 10 miliónů korun.

Doporučené dílčí cíle vedoucí k dosažení těchto obrátů jsou následující:

Obchodníci: cíl 8 miliónů korun

- větší motivace a důraz na hledání nových odbytišť
- zavedení pravidelných měsíčních kontrol cest a práce obchodníků, včetně sledování jejich efektivnosti
- vytyčit plán obratu pro jednotlivá města
- stát se partnerem Slovenské miss Aerobik

Vlastní obchody nebo přímý odběratelé: cíl Bratislava 2 milióny korun

- rozšíření sortimentu v obchodech
- zavedení cíleného marketingu na propagaci

Požadovaný obrat - Německo, Polsko a ostatní státy (Rakousko, Ukrajina, Švýcarsko)

Rok 2005 byl z hlediska zahraničního obchodu pro firmu úspěšný, příkladem může být obrat v Německu, kde bylo dosaženo 7,5 miliónu, byl tak splněn jejich cíl, který byl dokonce překonán o 10%. Proto je cílem pro rok 2006 další zvýšení obratu v těchto státech na 16 miliónů korun.

Doporučené dílčí cíle pro dosažení těchto obrátů u obchodníků jsou následující:

- rozšířit sortiment výrobků
- hledání nových kvalitních a výkonných mobilních prodejců
- zajistit všechny dosavadní odběratele a navázat další spolupráci
- zavést cílený marketing na propagaci

Domnívám se, že ke splnění cílů pro rok 2006 by firmě kromě výše zmíněných doporučených dílčích cílů výrazně prospělo také rozšíření pánského sortimentu ve značkových obchodech alespoň o 50% oproti stavu v roce 2005. Prozatím se společnost z 80% soustředí na dámský sortiment. Rozšíření nabídky pánských výrobků bych považovala za dobrý krok, jelikož si myslím, že i muži by dokázali ocenit kvalitu a design výrobků. Růst nabídky pánského sortimentu by měl vést k rozšíření okruhu zákazníků a zvýšení tržeb v obchodech.

11 Plánování a rozhodování

K naplnění podnikových cílů je třeba přesné plánování všech činností ve všech podnikových oblastech tedy v případě oděvní firmy - plánování výrobního programu, financování a opatřování výrobních faktorů, plánování odbytu, zásobování atd. Plánování a řízení výroby je tedy kromě marketingu v podstatě to nejdůležitější, neboť právě zde se konají důležitá rozhodnutí. Jelikož mohou být podnikové cíle dosaženy různými cestami, navazuje na plánování rozhodování o alternativě, která je z hlediska cíle pro podnik optimální. Toto rozhodnutí bývá velmi závažné, proto ho provádí celý management firmy DRAPS.

To že o rozhodnutích jedná celý management firmy považuji za správné, ale na druhou stranu se domnívám, že mohou vznikat rozpory mezi vedoucími jednotlivých útvarů. Každý z nich chce pro sebe přirozeně to nejlepší a může nastat situace, kdy to bude v rozporu s možnostmi jiných útvarů. Jako příklad mohu uvést, kdy se výrobní oddělení rozhodne vyrobit určitý počet výrobků, ale odbytové oddělení oponuje že takové množství výrobků není schopno prodat. Může tak vzniknout rozpor, který se musí vyřešit kompromisem a dochází tak ke zpoždování a omezení schopnosti firmy rychle reagovat na vývoj na trhu.

Za základ plánování ve společnosti DRAPS bych označila 2 hlavní informační kanály a to *informace od zákazníků* a *zpracované informace o trhu*. Firma získává od zákazníků informace prostřednictvím dotazů ve značkových prodejnách a díky internetovému dotazníku firmy na jejich webových stránkách. Zde může zákazník sdělit své představy či připomínky k modelovému, stříhovému či barevném provedení výrobků. Rozhodnutí o tom, co se bude vyrábět spadá do kompetencí výrobní ředitelky. Kromě svých vlastních vizí čerpá poznatky o požadavcích trhu a o vývoji celosvětových módních trendů na módních veletrzích a také sledováním odborných časopisů.

Správné naplánování průběhu aktivit firmy je jeden z velmi důležitých úkolů managementu, proto si myslím, že by měla být plánování a rozhodování věnována patřičná pozornost.

11.1 Délka plánovacího období

Z hlediska horizontu plánování se společnost DRAPS soustředí na střednědobé a krátkodobé plánování. Ve střednědobých plánech se v současnosti zabývá převážně investiční činností. Většina investičních plánů se týká investic do stále se rozšiřující sítě vlastních prodejen.

Ve rámci krátkodobého plánování DRAPS sestavuje roční plány produkce z ohledem na neustálou obměnou sortimentu z hlediska materiálů, vzorů a měnících se požadavků zákazníků, který dále rozpracovává na kratší časové období.

Firmě bych doporučila, aby se ve svých střednědobých plánech zaměřila více na investice do propagace značky a výrobků, která podle mého názoru není dostatečná. Dobrým základem je oficiální partnerství na Miss aerobik, čehož lze bezesporu dále využít při propagaci značky na trhu. Jako vhodné upozornění na značku považuji reklamní letáky s logem společnosti a výstižným sloganem, který DRAPS zatím schází. Příkladem může být také spolupráce s regionálními novinami na soutěžích pro čtenáře, kde cenou bude oblečení od DRAPS. Doporučuji nabízení slevových certifikátů a soutěží o zboží pro členy sportovních center. Vhodnou formou je i využití reklamních ploch na sportovních akcích. Zvýšením reklamy dojde k zvýšení povědomí lidí o společnosti a k růstu prestiže výrobků.

11.2 Strategické plánování firmy

Pro dlouhodobý rozvoj firem je strategické plánování naprostou nezbytností. Strategické plánování orientuje podnik na vše co zamýšlí v budoucnosti dělat ve vztahu k tomu co dělá v současnosti.

11.2.1 Mise a poslání firmy

Poslání firmy odpovídá na smysl její existence a snaží se odpovědět na otázku proč firma vlastně existuje a jaké je její pole působnosti [3].

Hlavní misí a posláním firmy DRAPS je výroba kvalitních oděvů pro sport a volný čas, které uspokojí potřeby zákazníků kladoucích důraz na kvalitu, pohodlí a praktičnost. Strategickými cíli firmy je ziskovost, zvýšení podílu na trhu, růst kvality výrobků a zajištění finanční stability.

Strategie firmy vycházející z orientace managementu:

Firma přijímá strategickou orientaci s úzce, přesně definovanými segmenty trhu a soustřeďuje se na efektivnost výroby.

Strategii založené na základní orientaci firmy na trhu:

Firma zvolila strategii konkurence pomocí vysoké jakosti se snahou získat větší odbyt pomocí vysoké jakosti a diferenciací svých výrobků na určité segmenty trhu tím, že nabízí speciální vlastnosti výrobků (značka, image, kvalita provedení, praktičnost, originalita).

Díky tomu, že společnost DRAPS správně a jasně určila své poslání a cíle jsou její manažeři schopni lépe určit nutné aktivity a tím lépe reagovat na měnící se okolí. Z toho vyplývá, že od strategického plánování firmy se odvíjí veškeré podnikové procesy a zásadně tak ovlivňuje případný úspěch či neúspěchu celé společnosti.

Ze sledování plánovacích aktivit firmy DRAPS usuzuji, že současného postavení dosáhla právě díky své dostatečné orientaci na strategické plánování a dlouhodobému a důslednému prosazování jeho důsledků do každodenní činnosti společnosti. Přesto se však domnívám, že by jim měla věnovat ještě větší pozornost. V současné době jsou strategické plány hotoveny maximálně na 3leté období, což je prozatím dostačující. Doporučuji zvážit zhotovování strategických plánů i na delší časové období pro udržení konkurenceschopnosti podniku i do budoucna.

11.2.2 Diagnóza stavu firmy

Správná strategie předpokládá také správnou diagnózu stavu firmy a jejího okolí, tedy to nachází-li se společnost v období zrodu a záběhu, expanze nebo zrání a stagnace vývoje.

Obrat společnosti DRAPS byl v roce 2005 50 miliónů korun a růstový potenciál byl oproti roku 2004 30%.

Z praxe je zřejmé, že je-li společnost ve stádiu expanze, může využít svých výsledků, zkušeností a podporovat růst např. investice do dřívějších aktivit, avšak při sebevětších investicích v období zrání a stagnace firma nedosáhne větších výkonů.

Firma DRAPS vynakládá značné finanční prostředky do investičních činností, čímž na jedné straně zlepšuje svou současnou pozici na straně druhé bych jí z dlouhodobého hlediska doporučila, aby se soustředila také na formulování nové strategie, která může vycházet z dřívějších zkušeností. Současné strategie a cílené segmenty trhu jsou v pořádku, firma je zde úspěšná a není důvod je opouštět. Doporučuji však formulování nové strategie, která by mohla zaujmout nové segmenty - například segment mladých lidí (mezi 15-20 lety věku).

11.3 Operativní plánování firmy

Základní charakteristikou operativního plánování společnosti je to, že jde o plán vycházející z reálných, plně poznanych a ohodnocených zdrojů daného období. Vede k uspokojování potřeb trhu na základě přizpůsobování jeho dynamicky se měnícím požadavkům. Zajišťuje lhůtovou návaznost výroby jednotlivých částí výrobků a určuje konkrétní požadavky na zajištění materiálem, výrobní kapacitou a pracovními silami.

Operativní plán umožňuje rozpracování konkrétních úkolů na dílny a jednotlivá pracoviště i na všechny složky zajišťující a obsluhující výrobu např. zajišťování výrobních podkladů. Operativní plány se tak stávají významným faktorem při hledání cest ke zlepšení ekonomických výsledků všech činností. Naopak nízká úroveň těchto plánů může vyústit v nepředpokládané ztráty či špatný odhad rezerv.

11.3.1 Základní období operativního plánování

Důležité je stanovení základního období operativního plánování z něhož pak vychází plánování v následujících kratších časových obdobích.

Výchozím obdobím operativního plánování společnosti DRAPS je čtvrtletí. Představuje úplnou konkretizaci úkolů a je základem pro vyhodnocování činnosti útvarů, pracovních skupin i jednotlivců. Základem jejich plánovací soustavy je plán odbytu - odváděná výroba, plán výroby - zadávaná výroba a plán zásobování. Tyto plány vycházejí z cílů a opatření daných soustavou plánů taktických a strategických.

Firma zpracovává:

Čtvrtletní operativní plán:

- odbytu
- výroby
- zásobování

Měsíční operativní plán:

- výroby
- zásobování

Týdenní a denní plán:

- výroby

Výchozí čtvrtletní operativní plánování odpovídá poznatkům teorie managementu, která rovněž považuje toto období za výchozí. Na operativní plánování je ve společnosti DRAPS kladen velký důraz, díky tomu je konkrétnost a optimální uspořádání úkolů v prostoru a čase významným nástrojem pro zajišťování hospodárnosti a produktivity práce.

11.3.2 Výrobní plán

Součástí plánování firmy DRAPS je *výrobní plán*. Tento plán je mimo jiné základem pro splnění dodacích termínů a pro splnění cíle podniku. V plánu jsou obsaženy tři základní typy údajů:

- co se bude vyrábět
- kdy se bude vyrábět
- v jakém množství se bude vyrábět

Bez této části plánu by nemohlo docházet k minimalizaci nákladů, maximalizaci vytížení zařízení a tudíž k celkové hospodárnosti výroby. V případě, že by podnik neměl rozvrženo kdy bude který výrobek vyrábět, nastal by pravděpodobně ve výrobě chaos, protože by se začaly míchat výroby několika výrobků. Při kvalitním zpracování výrobního plánu by se to stát nemělo.

Vypracovává se také tzv. *materiálový plán*, ve kterém se plánuje množství materiálu a komponentů potřebných k výrobě.

Z poznatků firmy vychází najevo, že není vhodné zadávat více výrobních úkolů. Výsledkem v těchto případech naopak bývala prodloužená doba výroby, nesplnění termínů a pod. Proto bych společnosti DRAPS i nadále doporučovala zadávání úkolů předem ale systematicky a ve vhodném pořadí tak, aby byla zajištěna efektivnost výroby a dodržování dodacích termínů.

12 Organizační struktura firmy DRAPS s.r.o.

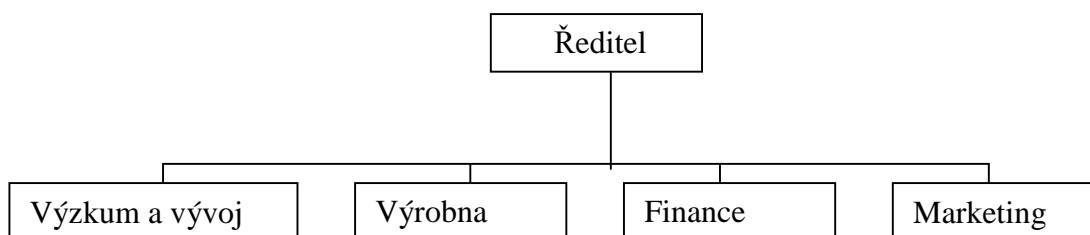
Uskutečnění (realizace) plánování vyžaduje rozdělení úkolů, přenesení příkazovací pravomoci a upravení vztahů mezi vytvořenými podnikovými oblastmi což je úkolem podnikové organizace.

U firmy DRAPS se jedná o funkcionální organizační strukturu, kde je seskupování pracovníků do útvaru podle podobnosti úkolů, kvalifikace a specializaci. Každý z těchto samostatných útvarů pracuje pro řadu dalších strukturních jednotek na nižší úrovni řízení (např. společný útvar pro prodej různých výrobků, nebo společný útvar financí). Na Obr. 1 je zobrazeno typické funkcionální uspořádání.

Z hlediska dělby práce je organizační struktura tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tyto liniové prvky lze charakterizovat jako organizační jednotky s přímou rozhodovací pravomocí. Svou činností jsou přímo zodpovědné za plnění předem vymezené soustavy cílů či úkolů.

V čele společnosti DRAPS stojí jednatelé společnosti (obchodní ředitel, výrobní ředitelka, ekonomický ředitel), kterým jsou podřízeni odborní manažeři (manažer pro obchodní síť, finanční manažer, obchodní a marketingový manažer), obchodní zástupci pro ČR a Slovensko a vedoucí stojící v čele jednotlivých úseků. V organizační struktuře společnosti je zřejmá tendence k celkové koordinaci a centralizaci. Organizační schéma společnosti DRAPS je součástí Přílohy 2.

Obr. 1: Funkcionální organizační struktura.



[Vodáček, L., Vodáčková, O.: Management Teorie a praxe pro 90. léta, str. 94]

12.1 Výhody a nevýhody vytváření organizačních jednotek dle funkcí

Tento typ vytváření organizačních jednotek se používá většinou v malých a středních podnicích, které jsou obvykle zaměřeny na relativně menší počet výrobků či služeb, jež vyžaduje vysokou specializaci.

Výhody vytváření organizačních jednotek podle funkcí:

- je logickým odrazem základních funkcí
- udržuje výkonnost a prestiž hlavních funkcí
- respektuje princip pracovní specializace
- zjednodušuje školení
- umožňuje důkladnou kontrolu vrcholovému vedení

Nevýhody vytváření organizačních jednotek podle funkcí:

- malý důraz na celkové cíle společnosti
- přílišná specializace a úzké zaměření klíčových zaměstnanců
- menší koordinace mezi funkcemi
- za zisk odpovídá pouze vrcholový manažer
- pomalá adaptace vůči změnám v prostředí
- omezený rozvoj běžných manažerů [2].

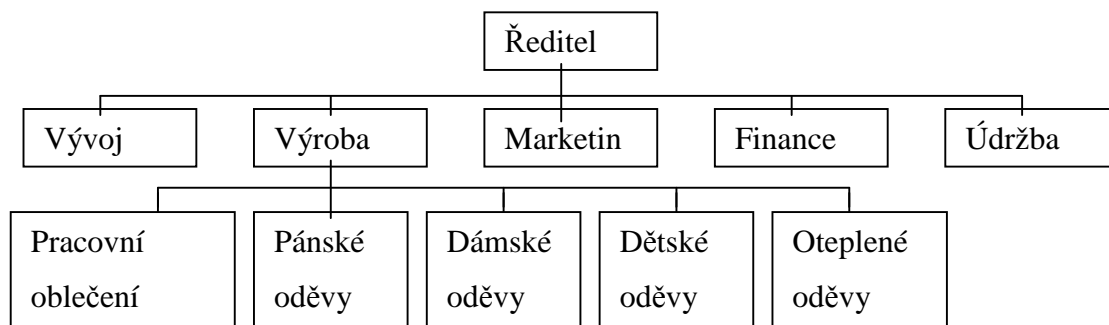
Domnívám se, že zvolená funkcionální struktura je pro firmu DRAPS ideální. Rovněž již zmíněný liniový typ uspořádání vztahů je dostačující. Jednotliví pracovníci vždy dostávají příkazy od jednoho vedoucího, čímž nevzniká konflikt zájmů. Klasicky uváděné nevýhody se zde neprojevují, protože se jedná o středně velkou firmu. Jediným problémem je vyšší vytíženost vedoucích míst, kterou by ale jednoduše a zároveň efektivně odstranit nešlo.

12.1.1 Vytváření organizačních jednotek dle produktů

S tím jak se firma rozrůstá, setkávají se manažeři s problémem velikosti rozpětí managementu, které omezuje možnost manažerů zvětšit počet přímých podřízených. Proto je nezbytné přikročit k reorganizaci, při které je východiskem výrobek. Tato struktura umožňuje vrcholnému managementu delegovat manažerům značné

pravomoci, které se vztahují k danému výrobku, a současně na nich požadovat vysoký stupeň odpovědnosti za dosažení zisku. Na Obr. 2 je typická ukázka výrobkové organizační struktury u konfekčního podniku [2].

Obr. 2: Výrobková organizační struktura.



[Handlíř, J. Management učebnice pro SŠ a VOŠ, str. 135]

Výhody vytváření organizačních jednotek podle výrobků:

- ekonomicky výhodná
- možnost použití speciálních technologií
- využití speciálních dovedností
- jednodušší výcvik

Nevýhody vytváření organizačních jednotek podle výrobků:

- obtížná koordinace organizačních jednotek
- odpovědnost za zisk pouze na vrcholu
- nevhodná pro rozvoj běžných manažerů [2].

V případě, že se firma DRAPS rozhodne pro rozšiřování své podnikatelské činnosti doporučovala bych jí do budoucna zvážit možnost vytváření organizačních jednotek dle produktů. Seskupování činností dle produktů má stále větší význam, zejména u společností, které vyrábějí větší počet druhů výrobků. Tento způsob tvorby organizačních jednotek se často používá právě při zdokonalování organizační struktury a to u podniků, které měli předtím funkcionální organizační strukturu.

13 Funkce kontroly firmy DRAPS s.r.o.

Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit firmy DRAPS, zajišťuje dosahování očekávaných výsledků a umožňuje tak splnění cílů firmy. Srovnáváním stavu skutečného se stavem žádoucím působí na stabilní vývoj a zamezuje vzniku nežádoucích situací.

Kontrolou jsou ve firmě DRAPS pověřeni vedoucí jednotlivých úseků, ti podávají informace manažerům, kteří jsou za činnosti úseků zodpovědní. Pro splnění technických podmínek výrobních strojů a zařízení dochází k pravidelným kontrolám, které zajišťují jejich bezchybný provoz.

V oblasti dokumentace probíhají pravidelné kontroly účetnictví a aktuálnosti smluv s dodavateli a odběrateli. Kontrola pracovníků a pracovních podmínek zajišťuje aktuálnost údajů v personální dokumentaci a také sledování přítomnosti pracovníků na pracovišti. Pozornost je věnována také stavu bezpečnosti a hygienických podmínek ve firmě.

Kontrolou činnosti a výsledků činnosti firmy se zbývají manažeři firmy DRAPS osobně, přičemž řeší i následná opatření. Kontrolu rozvoje a inovací projednává celý management firmy, jelikož se jedná o oblast, která je pro přežití v konkurenčním prostředí klíčová.

Doporučuji zavedení pravidelných měsíční kontroly cest a práce obchodníků, včetně sledování jejich efektivnosti. Dále považuji za vhodné zavedení pravidelných počítačových kontrol o stavu zásob a doplňování výrobků na jednotlivé obchody, a to proto, aby měla firma jistotu, že je zboží v obchodech k dispozici v optimálním množství.

13.1 Technická kontrola výroby

O jakosti výrobku rozhoduje již technická příprava výroby, zajištění vstupů do výrobního procesu, zvolený výrobní postup a samozřejmě vlastní výrobní proces.

Kontrola jakosti u společnosti DRAPS probíhá v celém výrobním procesu, od předvýrobní etapy až po etapu odbytovou. V předvýrobní etapě je kvalita zaručena především důrazem na kontrolu kvality konstrukční a technologické dokumentace. Ve výrobní etapě je kvalita zaručována technickou kontrolou výroby.

Vstupní kontrola

Vstupní kontrola zajišťuje *kvantitativní stránku*, tedy zda odpovídá objednané množství materiálu a také *stránku kvalitativní*, kdy se jedná o kontrolu správné vybarvenosti, počtu vad a vlastností materiálu tak, aby se v případě výskytu dokázali nedostatky vyhnout či vadný materiál včas reklamovat.

Výrobní kontrola

Z pohledu fází výrobního procesu se jedná o kontrolu v *oddělovacím procesu*, kde se sledují materiálové vady a délka polohy, při označování pak kontrola velikostí a množství kusů. Ve *spojujícím procesu* se sleduje rovnost švů a délky stehů a v *tepelné tvarovacím procesu* je to především kontrola dodržování technologických parametrů. *Dokončovací proces* řeší kontrolu před samotnou výstupní kontrolou, proto se provádí konečkování, dočištění či doželení výrobků.

Výstupní kontrola

Při výstupní kontrole se hodnotí celková kvalita vypracování hotových výrobků. Hodnocení podléhá vzhled výrobku a dodržení stanovených rozměrů. Výrobek se dle výsledků kontroly zařazuje do jakostních tříd.

Povýrobní kontrola je prováděna ve skladě hotových výrobků kontrolou počtu kusů připravených k expedici.

Díky správné kontrole jakosti produkce je u společnosti DRAPS zajištěna požadovaná jakost výrobku, proto se domnívám, že není třeba provádět žádné změny v systému kontroly.

14 Závěr

Bakalářské práce se zabývala problematikou managementu v oděvním průmyslu. Jejím cílem bylo srovnání aplikace teoretických východisek managementu s realitou uplatnění v oděvní firmě. Teoretická část se věnuje základním znakům a funkcím managementu z pohledu teorie. Poznatky získané studiem odborné literatury, byly dále aplikovány na konkrétní firmu v aplikační části práce. Zde byly hodnoceny konkrétní aspekty řízení firmy DRAPS s.r.o..

Na základě tohoto hodnocení jsem potvrdila, že společnost DRAPS je úspěšnou firmu, která svého dobrého postavení dosáhla právě díky tomu, že věnuje problematice managementu patřičnou pozornost.

Ze všech zjištěných skutečností jsem dospěla k poznatkům, že i přes značnou konkurenci, která v tomto odvětví výroby sportovních oděvů panuje, lze úspěšně podnikat a podporovat růst firmy vhodnou aplikací nástrojů moderního managementu. Důkazem je sledovaná společnost, která dosahuje úspěchů na českém i zahraničním trhu svým soustředěním se cílový segment, kterému nabízí moderní, atraktivní a originální design, vysokou kvalitu, funkčnost a příznivou cenu výrobků.

Přesto existují oblasti, na které by se společnost DRAPS měla v budoucnu více zaměřit a to zejména pro udržení své pozice na trhu.

- Klást důraz na formulování nových strategií pro udržení konkurenceschopnosti.
- Investovat více finančních prostředků do propagace pro zvýšení povědomí o značce.
- Provádět pravidelný průzkum o požadavcích trhu a srovnání vyráběných výrobků s preferencemi cílové skupiny a tomu přizpůsobovat množství vyráběného sortimentu.
- Rozšířit pánský sortiment výrobků pro zaujmutí širšího okruhu zákazníků.
- Věnovat bližší pozornosti síle konkurenčních firem a cenové úrovni jejich výrobků.
- V případě dalšího navyšování výroby a prodeje zvážit možnost vytváření organizačních jednotek dle produktů.
- Provádět kontrolu výsledné činnosti obchodníků a jejich efektivnosti a zvážit jejich větší motivování.

Z výše uvedeného seznamu doporučení je zřejmé, že jsem v jednotlivých částech analýzy přinesla vlastní doporučení. Domnívám se, že mé návrhy a poznatky mohou být užitečné pro další rozvoj firmy. Firma DRAPS mé návrhy přijala a na doporučení reflektovala. Touto bakalářskou prací zájem o management a oděvní výrobu samozřejmě nekončí.

15 Seznam použité literatury

- [1] DONNELLY J. , GIBON J. L., IVANCEVICH J.M.: *Management* Praha
Grada Publishing 1997
- [2] HANDLÍŘ J.: *Management učebnice pro SŠ a VOŠ* Praha
Computer Press 1998
- [3] TRUNEČEK J. a kol.: *Management 1*
Vysoká škola ekonomická v Praze - fakulta podnikohospodářská Praha 1995
- [4] VEBER J. a kol.: *Management, základy, prosperita, globalizace* Praha
Management Press 2000
- [5] VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O.: *Management teorie a praxe v informační společnosti* Praha Management Press 2001
- [6] ZLÁMAL J.: Přednáškové texty – Zimní semestr 2005, předmět Management
- [7] Internetové stránky www.atok.cz
- [8] Internetové stránky www.DRAPs.cz

16 Seznam příloh

Příloha 1 : Vybrané závěry v oblasti analýzy současné výkonnosti TOP.

Příloha 2 : Některé typy oděvů, které firma DRAPS s.r.o. vyrábí.

SWOT analýza společnosti DRAPS s.r.o..

Organizační schéma společnosti DRAPS s.r.o..

PŘÍLOHA 1

Vybrané závěry v oblasti analýzy současné výkonnosti TOP

Postavení TOP v národním hospodářství ČR

Rok 2005 byl předělem v procesu liberalizace obchodu. Od roku 2005 neplatí kvantitativní restrikce pro textilní velmoci, jako je Čína, pro export do zemí EU a USA. Pro EU, a vzhledem k našemu členství od 1. 5. 2004 i pro ČR a ostatní sousední státy je to výzva k dynamickému růstu konkurenceschopnosti a to zejména posílením v inovacích, vyšším využitím informačních a komunikačních technologií, koncentrací na výrobky vysoké kvality anebo vysoké módnosti a také přenesením výrob do zemí s nízkými výrobními (zejména mzdovými) náklady.

Textilní a oděvní průmysl má v hospodářství ČR významné místo zejména z hlediska zaměstnanosti a exportní výkonnosti. Zaměstnanost činí cca 8 % na celkové zaměstnanosti ve zpracovatelském průmyslu s více než 90 tis. pracovníky. V odvětví je vysoký podíl malých a středních podniků, v oděvním průmyslu tento podíl převyšuje 50 %. Specifickým rysem je rovněž vysoký podíl žen na zaměstnanosti v textilním a oděvním průmyslu (74 %), který je vedle potravinářského průmyslu nejvyšší ve zpracovatelském průmyslu.

Textilní a oděvní průmysl se po roce 1990 dostal do útlumu a jeho podíl na celkovém obratu, exportu a zaměstnanosti se významně snížil. Celková vybavenost výrobními prostředky a technologiemi je nepříznivá, převládá vysoká odepsanost a spolu s nevyužitím kapacit je faktorem snižujícím významně produktivitu přidané hodnoty. Z analýz ministerstva průmyslu a obchodu ze stanovení odvětví s potenciálně rizikovou budoucností vyplývá, že mezi těmito odvětvími je i textilní a oděvní průmysl.

Srovnání produktivity podniků TOP s EU

Produktivita z obratu i z přidané hodnoty českého textilního i oděvního průmyslu je několikanásobně nižší než průměr EU a dokonce i podniky TH mají výrazně nižší produktivitu. Srovnatelnost produktivity z obratu není relevantní vůči odlišnému charakteru podniků v ČR a v EU. Příčinou nižší produktivity z obratu není významně nižší intenzita práce nebo významně nižší úroveň organizace. Mimo vliv strojního zařízení a cen hotových výrobků, který se postupně snižuje, je rozhodující

odlišná struktura podnikání. Vlastní textilní či konfekční výroba v zemích EU klesá a je přemísťována dlouhodobě do zemí s nízkou mzdovou a ekologickou náročností.

V zemích EU totiž téměř neexistuje kombinátní struktura firem, která obrát zkrešluje. Významná část tržeb vzniká z obchodní činnosti a z řízení kooperací mezi výrobci v třetích zemích. Oba vlivy vedou k růstu podílu tržeb, vzniklých pouze řídící činností, tedy bez výrobních zaměstnanců.

Pokud bychom chtěli nebo museli (zákonitý vývoj) dosáhnout plně srovnatelné úrovně produktivity z tržeb, nelze to zajistit jinak, než přesunem výroby z ČR do třetích zemí. Tento proces již běží, a je limitován zejména dvěma vlivy:

- nedostatkem financí na přesun výrobních kapacit
- obavou z razantního nárůstu nezaměstnanosti a sociálního napětí při rychlé realizaci

Cenou za tento trend je však zavírání výrobních podniků a propouštění zaměstnanců v zemích EU, což je cesta, kterou by Česká republika nemohla v takovém rozsahu následovat. Zaplatila by totiž mnohem vyšší měrou za zvýšení nezaměstnanosti v tradičních odvětvích, tím že by ztratila výrobní kapacity a prostor pro získání pozice jedničky ani dvojky v textilním průmyslu zejména z důvodu nižších kompetencí v oblasti značky, vývoje, inovačního potenciálu a designu.

Textilní a oděvní průmysl díky svému postavení z hlediska podílu na zaměstnanosti, exportní výkonnosti a přínosu do tvorby HDP si zaslouží podpořit v podmínkách podnikání. Přes veškeré vnější i vnitřní nepříznivé podmínky v posledních letech a sílící konkurenci si v evropském regionu udržel své postavení a významná část podniků si vybudovala kompetence, které ji řadí na úroveň podniků z vyspělých zemí EU, přestože za posledních 15 let odvětví nebyl realizován žádný ozdravný podpůrný program zaměřený na textilní a oděvní průmysl. Přitom státy EU většinou podobný program s podporou státu realizovaly před cca 15 až 20 lety a zmodernizovaly svou výrobní základnu, získaly know-how designu i obchodu a zvýšily několikanásobně svou produktivitu z přidané hodnoty.

V našem podnikatelském prostředí citelně chybí podpora podniků velikostí, které převyšují parametry malých a středních podniků. Řada takových podniků v zemích EU se mohla v minulosti vybavit svým know-how s pomocí prostředků státních programů zvyšování konkurenceschopnosti a stát se významnými hráči na evropském trhu. Naše podniky v dosavadních podpůrných programech na podporu nedosáhly.

Klíčové problémy související s podnikáním:

Vezmeme-li v úvahu specifika textilního a oděvního průmyslu, pak klíčovými problémy jsou:

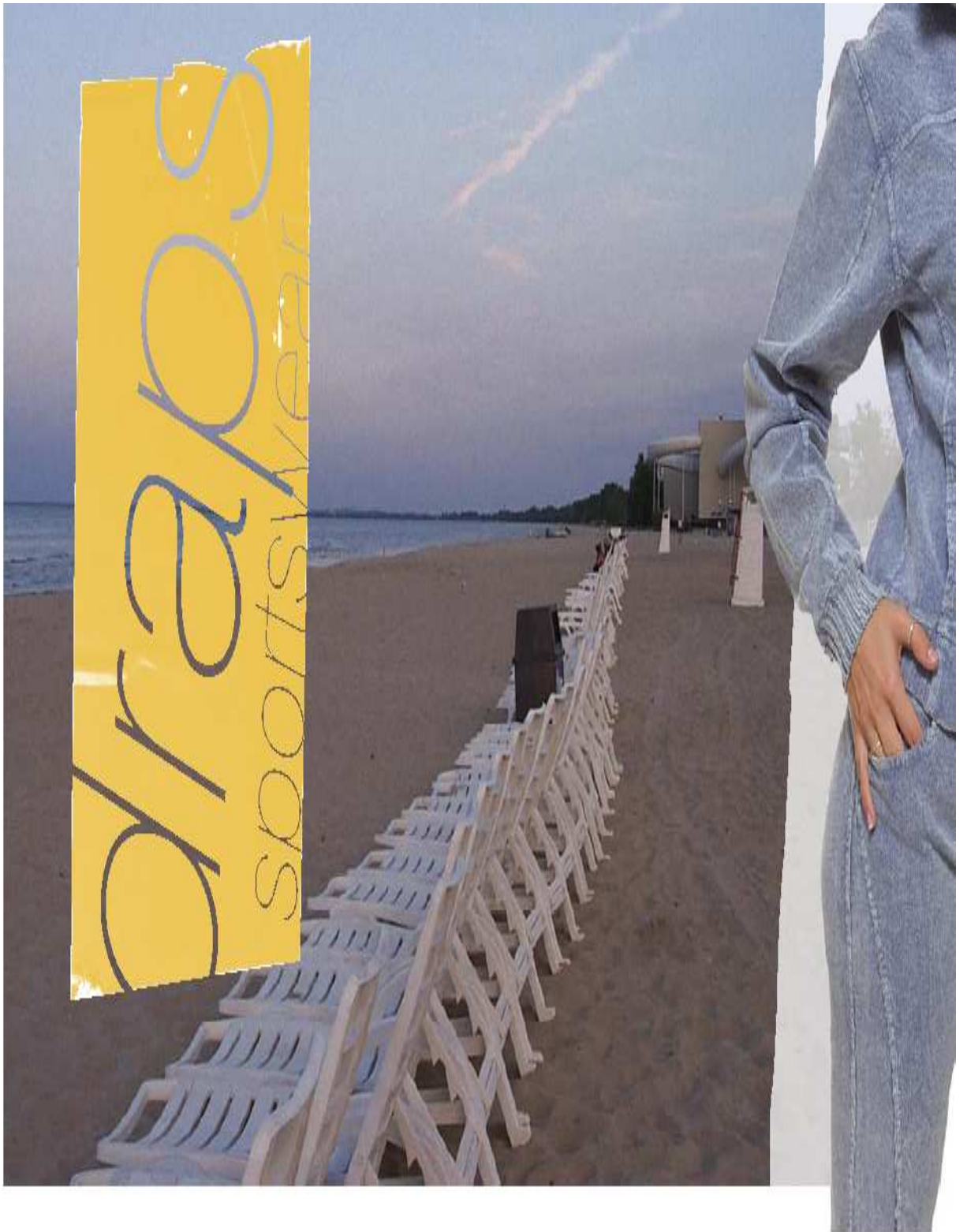
- *nízká konkurenceschopnost* velké části podniků – nízký podíl konkurenceschopných výrobků, nízká ekonomická síla malých a středních podniků (MSP), nedostatečná orientace na zahraničních trzích, nedostatečný marketing, nedostatečné dodavatelské vazby, špatný přístup ke kapitálu, nízká motivace pro rozvoj lidských zdrojů v podnicích,
- *vysoký podíl nevyhovujícího výrobního zařízení* – malá mobilita pro přechod na jiný výrobní sortiment, který se ekonomicky vyplatí vyrábět v ČR (EU),
- *nedostatečný rozvoj technologií, inovací, aplikovaného výzkumu ve výrobě*, malý počet pořízení licencí, patentů, neznalost postupů pro optimalizaci procesů, nízký stupeň efektivního využívání IS/IT a komunikačních technologií, nízká úroveň využívání služeb,
- *vysoké náklady na energetické hospodářství*, vysoká energetická náročnost nevyhovujících výrobních prostor a dopravy energie.
- *nízká finanční síla pro opatření ke snížení energetické náročnosti výrobních procesů* – nákup nových výrobních zařízení, zastaralé výrobní haly, infrastruktura apod.

Zvyšování konkurenceschopnosti:

- Podpořit inovativní politiku ve všech oblastech podnikání,
- Umožnit podporu projektů v oblasti získávání kontaktů a sběru informací v exportní a importní oblasti – zejména pro malé a střední podniky,
- Intenzivní podpora v oblasti vyhledávání vhodných strategických partnerů podniků s investičními pobídkami,

- Podpořit vědu a výzkum a vývojových pracovišť a jejich zapojování do nadnárodních projektů,
- Podpořit síťovou ekonomiku – jednak malých a středních podniků, jednak vzniku společnosti „tahouna“ s vlečkou subdodavatelů ze sektoru MSP.
- Zavést selektivní podporu výroby high kvality s potenciálem progresivního rozvoje (technické tkaniny apod., tj. výrobky s vysokou přidanou hodnotou, za které se dociluje rentabilita nad 30 %).

Podpůrná opatření se tedy mají uskutečňovat zejména v oblastech: vědy a výzkumu, inovací, technologií, využívání IS/IT vč. komunikačních technologií, odborného vzdělávání a školení s cílem udržet v zemích EU tato tradiční odvětví díky výrobkům vysoké kvality, kreativity a módnosti [7].













Swot analýza společnosti DRAPS s.r.o.

SWOT je zkratkou slov z angličtiny: **S**trengths (přednosti = silné stránky), **W**eaknesses (nedostatky = slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti), **T**hreats (hrozby). Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Silné stránky

- finanční stabilita
- dobré jméno firmy
- pružnost a přizpůsobivost požadavkům trhu
- kvalita výrobků
- účast na BVV- prezentace na výstavách firem
- vysoké nasazení směrem k zákazníkovi
- inovační aktivity

Slabé stránky

- nevelká oblast působení firmy
- slabý přehled o konkurenci
- málo agresivní prosazení na trhu ve smyslu vědomí o firmě

Příležitosti

- možnost proniknutí na další zahraniční trhy
- použití nových marketingových postupů na cílené segmenty trhu
- diferenciací výrobků
- identifikace slabých míst, doplnění tržních mezer

Hrozby

- konkurence, vstup nové konkurence na trh
- slabá koupěschopnost obyvatelstva
- vysoké mzdové náklady
- malá podpora státu při restrukturalizace průmyslu v regionu

Organizační schéma společnosti DRAPS s.r.o.

